

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

MARCELO VIANA DE CASTILHOS

SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR – ESTUDO DE CASO ROWAL

Projeto técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção de título de
especialista em Administração de
Pessoas.

Orientador: Profº. Joel Souza e Silva

CURITIBA

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS

MARCELO VIANA DE CASTILHOS

**SUCESSÃO EM EMPRESA FAMILIAR – ESTUDO
DE CASO ROWAL**

Projeto técnico apresentado à Universidade Federal do Paraná para
obtenção de título de Especialista em Administração de Pessoas.

Aprovado em:

Orientador: Prof. Joel Souza e Silva

Dedico esse trabalho a minha esposa, Rose Castilhos, que soube compreender a minha ausência durante esse empreendimento, me incentivou na caminhada e pelo seu apoio incondicional. Por me esperar todas as noites acordada para que eu não me sentisse sozinho no jantar, após um longo dia de trabalho, nesta fase tão difícil e importante da minha vida.

À minha mãe, Miraci Viana e meu pai, João Castilhos que sempre foram os maiores incentivadores, para que eu me tornasse sempre um homem honesto, estudioso e dedicado.

AGRADECIMENTOS

À Deus por ser o meu alicerce espiritual que me concede a saúde, a vida, e a proteção todos os dias.

À direção do Rowal Centro Automotivo, representado pelo Sr. Marcos Antonio Danesi e Família, pelo apoio e oportunidade de efetuar o meu trabalho de estudo de caso, dentro da empresa, colocando em prática o conhecimento científico adquirido no curso. Ao DAGA - Departamento de Administração Geral Aplicada, pela oportunidade de ser aluno da Universidade Federal do Paraná.

À Coordenação do Curso de Especialização de Administração de Pessoas, através da professora Dra. Mirian Palmeira, mais que mera coordenadora, mas uma amiga, que me ensinou através das suas atitudes profissionais a tipologia de uma verdadeira professora presente na construção do conhecimento em meu dia-a-dia acadêmico. À determinação de todos os meus professores, (Acyr Selene Dr. / DAGA / UFPR; Antonio Barbosa Lemes Júnior Dr. / DAGA / UFPR; Cleverson Renan Da Cunha Dr. / DAGA / UFPR; João Carlos Da Cunha Dr. / DAGA / UFPR; Leszek Celinski Msc /DAGA / UFPR; Mirian Palmeira Dr. / DAGA / UFPR; Myele Zanatta Dra. / PUC – SP; Neusa Pasetto Msc. / FESP – Uni. Extr. Espanha; Pedro José Steiner Neto Dr. / DAGA / UFPR; Sergio Bulgacov Dr. / DAGA / UFPR) , que souberam fazer toda a diferença em ensinar a construir o conhecimento e o despertar para querer aprender.

Em especial ao Professor, amigo, companheiro, parceiro e cúmplice neste projeto, professor Msc. Joel Souza e Silva, meu orientador, exemplo de dedicação e de profissionalismo, alimentado por um amor infinito à arte de educar, sem o seu apoio este projeto não obteria êxito da realização.

A Cássia, secretária do curso, sempre presente me dado total apoio para o sucesso deste projeto.

Aos amigos e amigas, que me incentivaram constantemente em meus estudos e projetos no decorrer da minha vida acadêmica.

E a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para o sucesso desse trabalho.

“A compreensão da empresa e da família como sistema inter-relacionados oferecendo discernimentos em aspectos importantes de uma transferência de empresa familiar. Porque, mesmo que a empresa e a família existem enquanto sistemas independentes, os dois inevitavelmente se sobrepõem. O êxito ou fracasso da transferência empresarial muitas vezes começa (infelizmente acaba) na sobreposição – a área em que empresa e a família se tornam entrelaçadas. É esta sobreposição que pode gerar os conflitos”.

COHN (1991 p.20)

RESUMO

Este trabalho de pesquisa formatado através do estudo de caso do Centro Automotivo Rowal, uma empresa de pequeno porte, de prestação de serviço de manutenção e reparo de automóveis, localizada em Curitiba – PR. A empresa objeto de estudo é uma organização de administração familiar que possui dificuldades para realizar a sucessão familiar devido ao todo o conhecimento corporativo estar engessado no patriarca da família. O objetivo deste projeto é desenvolver um processo de sucessão familiar, onde o patriarca da família que detém todo o conhecimento tático e possui dificuldades para disseminar este conhecimento entre os prováveis sucessores do negócio. O diagnóstico apresentado neste trabalho foi formatado através da profunda revisão bibliográfica e uma pesquisa de campo qualitativa e observação das rotinas administrativas da empresa. O estudo de caso apresenta uma proposta de desenvolver instrumentos para fazer a gestão do conhecimento tático, oportunizando um modelo de sucessão familiar adequado a necessidades de uma empresa de pequeno porte, baseada na reorganização da empresa, um programa de treinamento e desenvolvimento dentro da realidade da empresa e propor a formatação de um planejamento estratégico para efetuar a sucessão. Por fim o trabalho propõe a realização de um plano de ação para a abertura de uma filial para expandir a empresa e ganhar mais mercado no setor que está em crescimento em Curitiba e ao mesmo tempo desinchar a estrutura administrativa da empresa, (composta por filhos e nora), a filial servirá de treinamento prático dos potenciais sucessores antes de assumirem a organização, oportunizando maior confiança e credibilidade ao sucessor antes de receber o bastão.

Palavras-chaves: Empresa Familiar; sucessão familiar; gestão do conhecimento, treinamento e desenvolvimento.

ABSTRACT

This research paper format through the case study Rowal Automotive Center, a small business, to provide maintenance service and repair of automobiles, located in Curitiba - PR. The company object of study is a family-run organization that has difficulties in achieving family succession due to all the knowledge corporative be cast in the family patriarch. The objective of this project is to develop a process of family succession, where the patriarch of the family that owns all the tactical knowledge and has difficulty in disseminating this knowledge among the likely successors to the business. The

diagnosis presented in this paper was formatted by a thorough literature review and qualitative field research and observation of the administrative routines of the company. The case study presents a proposal to develop instruments to manage the tactical knowledge, providing opportunities for a family succession model suitable for the needs of a small business based in the reorganization of the company, a program of training and development within the reality of company and to propose the format of a strategic plan to make the succession. Finally the paper proposes the implementation of an action plan for opening a subsidiary company to expand and gain more market sector that is growing in Curitiba, while deflating the administrative structure of the company (composed of children andnora), the branch will serve as a practical training of potential successors before taking the organization. Creating the opportunity for greater trust and credibility to his successor before receiving the baton.

Keywords: family business succession, family, knowledge management, training and development.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01- Relação Sistema Família e Empresa.....	18
FIGURA 02 - Diagrama dos Três Círculos da Empresa Familiar	19
FIGURA 03 – Ilustração da Entrada Principal do Rowal Centro Automotivo.....	26
FIGURA 04 - Equipamento de Aferimento da Geometria e balanceamento	30
FIGURA 05 - Equipamento de Fazer o Balanceamento.....	30
FIGURA 06 – Balanceamento de rodas	31
FIGURA 07 – Equipamento de Diagnóstico e Parametrização do Sistema de Injeção Eletrônica	32
FIGURA 08 - Conserto de Central Eletrônica.....	33
FIGURA 09- Sistema de Frenagem	33
FIGURA 10 – Sistema de Suspensão	34

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ANÁLISE DA SUCESSÃO - PROFISSIONAL X FAMILIAR	24
QUADRO 2 – QUADRO FUNCIONAL ROWAL CENTRO AUTOMOTIVO	29
QUADRO 3 – FORMAS DE PAGAMENTOS	36
QUADRO 4 – RELAÇÃO DOS PRINCIPAIS FORNECEDORES	37
QUADRO 5 – DISTRIBUIÇÃO SOCIETÁRIA.....	37
QUADRO 6 - PERFIL DE CLIENTELA	40
QUADRO 7 – ATUAÇÃO NO MERCADO	40
QUADRO 8 – RELAÇÃO DE PREÇOS PRATICADOS NO MERCADO.....	42
QUADRO 9 – ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	44

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 - PERFIL DA CLIENTELA DO CENTRO	40
GRÁFICO 02 – ATUAÇÃO NO MERCADO	41

LISTA DE SIGLAS

ANP - Agência Nacional do Petróleo.

DAGA - Departamento de administração Geral Aplicada.

DETRAN - Departamento de Trânsito.

LACAUTS - Laboratório de Análise de combustível.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de apoio Empresa.

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.

UFPR - Universidade Federal do Paraná.

UNIDUS - Universidade da Indústria.

PUC – PR - Pontifícia Universidade Católica do Paraná

USP - Universidade Estadual de São Paulo

RELAÇÃO DE ANEXOS

ANEXO 01 - FOLDER DE DIVULGAÇÃO I

ANEXO 02 – FOLDER DE DIVULGAÇÃO. DE CAMPANHAS DE FÉRIAS

ANEXO 03 – SOBREPOSIÇÃO DE SISTEMAS.

ANEXO 04 – FORMULÁRIO PARA ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS

ANEXO 05 - FORMULÁRIO P/ REALIZAÇÃO DO PLANEJ. ESTRATÉGICO

ANEXO 06 – FORMULÁRIO DE SELEÇÃO E RECRUTAMENTO

ANEXO 07 – CARTA DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA NA EMPRESA

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

1.1. OBJETIVO GERAL	15
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3. METODOLOGIA.....	15
1.3.1. Revisão Bibliográfica	15
1.3.2. Pesquisa de Campo	16
1.3.3. Desenvolver um Modelo de Sucessão	16
1.4. JUSTIFICATIVA	16

2. REVISÃO TEÓRICA EMPÍRICA

2.1. CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR.....	17
2.2. MODELOS CONCEITUAIS.....	18
2.3. PROCESSO DE SUCESSÃO FAMILIAR.....	20
2.4. SUCESSÃO FAMILIAR.....	20
2.5. PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO FAMILIAR	20
2.5.1. Organização do Trabalho da Empresa.....	22
2.5.2. Conhecer a Vontade dos Envolvidos	23
2.5.3. Construir um Sucessor.....	23
2.6. TREINAR E DESENVOLVER UM SUCESSOR.....	25

3. A EMPRESA

3.1. HISTÓRICO	26
3.1.1. Estrutura Física da Organização	26
3.1.1.1. Recepção	27
3.1.1.2. Sala de espera	27
3.1.1.3. Setor de Mecânica Geral.....	27
3.1.1.4. Seção de Funilaria e Pintura	27
3.1.1.5. Almoxarifado	27
3.1.1.6. Lavacar.....	28
3.2. CAPITAL HUMANO	28
3.3. PRODUTOS E SERVIÇOS	29
3.3.1. Geometria e Balanceamento de Automóveis	30
3.3.2. Concertos Pneus e Rodas.....	31
3.3.3. Injeção Eletrônica.....	31
3.3.4. Diagnóstico e Parametrização dos Sistemas	32
3.3.5. Manutenção Elétrica Automotiva	33
3.3.6. Manutenção de Sistemas de Freios	33
3.3.7. Manutenção de Sistema de Suspensão.....	34
3.3.8. Mecânica Geral	34
3.4. RELACIONAMENTO.....	35
3.4.1. Clientes Externos	35
3.4.2. Fornecedores	36
3.5. SOCIEDADE	37
3.6. DECISÕES.....	37

4. DIAGNÓSTICO E IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIAS

4.1. RAMO DE ATUAÇÃO	39
4.1.1. Macro Ambiente de Atuação	39
4.2. ARÉA DE ATENDIMENTO.....	39
4.2.1. Público Alvo.....	40
4.2.2. Tendências de Mercado	41
4.2.3. Mercados Concorrentes	42
4.2.4. Atuação no Mercado	43
4.3. INSTALAÇÕES	43
4.4. CAPITAL HUMANO	44
4.5. GESTÃO DE PARCERIAS.....	45
4.6. GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	45

5. PROPOSTAS DE MELHORIAS

5.1. CAUSA: AUSÊNCIA DE PLANEJAMENTO. ESTRATÉGICO NA EMPRESA	46
5.1.2. Sugestão de Melhoria: Implantar Um Planejamento Estratégico	46
5.2. CAUSA: AUSÊNCIA DE DESCRIÇÃO DE CARGOS	49
5.2.1. Sugestão de Melhoria: Fazer a descrição de cargos	49
5.3. CAUSA: AUSÊNCIA DE POLÍTICAS DE TREINAMENTO & DESENVOLVIMENTO	52
5.3.1. Sugestão de Melhoria: Desenvolver um Programa Continuado de Treinamento e Desenvolvimento tendo Ênfase no Processo Sucessório	52
5.4. CAUSA: PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO INSATISFATÓRIO	56
5.4.1. Sugestão de Melhoria: Implantar um Processo de Recrutamento e Seleção Adequada a Realidade da Empresa	56
5.5. CAUSA: AUSÊNCIA DE UM PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO.....	60
5.5.1. Sugestão De Melhoria: Desenvolver um Plano para o Processo de Sucessão.....	60

6. CONCLUSÃO

65

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

66

7.1. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	67
------------------------------------	----

ANEXOS

INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso, formatado através de um estudo de caso, do Rowal Centro Automotivo, empresa do ramo de prestação de serviços mecânicos, localizada em Curitiba. Que tem vigente o modelo de gestão familiar e apresenta dificuldades para realizar a transição do modelo de administração familiar para o modelo de administração profissional, devido a todo o conhecimento corporativo estar engessado no patriarca da família (proprietário da empresa).

O proprietário da empresa está preocupado com a sucessão e como manter a empresa funcionando com sustentabilidade produtiva, durante o processo de sucessão familiar.

1.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um processo de sucessão familiar, onde o patriarca da família retém todo o conhecimento tático do negócio.

1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

- Avaliar a cultura organizacional da empresa familiar;
- Identificar o modelo de gestão da empresa;
- Desenvolver um programa de sucessão de empresa;
- Identificar o processo de nomeação de cargos;
- Desenvolver propostas para melhoria da empresa;
- Desenvolver um modelo de sucessão aplicável à empresa.

1.3 METODOLOGIA

A metodologia aplicada nesta pesquisa será de ordem mista, quantitativa e qualitativa, através de instrumentos de levantamento de dados primários e secundários, pré-elaborado através da observação da rotina da empresa e da revisão bibliográfica.

1.31. Revisão Bibliográfica

Este processo se servirá primeiramente, através da mídia escrita, de um o processo de levantamento bibliográfico e documental com objetivo de elucidar as mais diversas variáveis conceituais relevantes ao tema proposto, incluindo livros,

trabalhos científicos, artigos, revistas e jornais de grande circulação, internet e os demais objetos documentais existentes que contemplem os seguintes cerne do conhecimento a serem abordados neste trabalho:

- Pesquisa bibliográfica sobre o tema da sucessão nas organizações;
- Dispositivo do modelo de gerenciamento de empresas;
- Propor um modelo de sucessão para a empresa em estudo.

1.3.2. Pesquisa de Campo

Realizar pesquisa de campo na empresa em estudo (Rowal Centro Automotivo) – colher dados primários e secundários com toda a população inserida na pesquisa, (da direção estratégica, coordenação tática e a base operacional). (Identificar dados fundamentais para formatar o diagnóstico da empresa para organizar o trabalho de sucessão).

1.3.3. Desenvolver o modelo de sucessão

Através da fusão da pesquisa bibliográfica fundamentada em dados colhidos e diagnosticados formatará sugestões para a melhoria da empresa, com o intuito de preparar e colocar em prática um modelo de sucessão adequada à realidade da empresa.

1.4. JUSTIFICATIVA

A empresa alvo de estudo, Rowal Centro Automotivo, possui dificuldades de fazer a transição do modelo de gestão familiar para o modelo de gestão profissional, devido a todo o conhecimento corporativo da empresa estar engessado no patriarca da família (atual proprietário da empresa). Segundo o proprietário da Rowal Centro automotivo informou que:

“O mesmo já tentou delegar a direção da empresa, ao sair da mesma, os sucessores hereditários, (os filhos), não conseguiram efetuar os encaminhamentos administrativos a contento da rotina da empresa, tendo o patriarca, retornar ao comando da empresa por solicitação dos filhos”.

(MARCOS DANESI, 2010)

Este trabalho tem por justificativa aplicabilidade prática dos conhecimentos teóricos aprendidos e assimilados no curso de Especialização de Administração de Pessoas.

2. REVISÃO TEÓRICA EMPIRICA

2.1. CONCEITO DE EMPRESA FAMILIAR

O conceito de empresa familiar está atrelado à cultura brasileira fazendo simbiose com a formação da nação. Desde o primórdio da história do Brasil formatou-se a atividade econômica brasileira baseada na empresa familiar. No início do império, com o domínio de Portugal, o rei D. João III, nomeou quinze famílias ricas e influentes da coroa portuguesa, para fazerem a composição das capitanias hereditárias, dividiram o Brasil em quinze partes ou capitanias e entregou-as para os donatários investir dinheiro na exploração das terras brasileiras, com esta atitude o Reino de Portugal não teria despesas na ocupação do Brasil, ato administrativo da coroa de Portugal que não obteve sucesso em seus objetivos, sendo substituída mais tarde a força motriz da economia brasileira aos imigrantes empreendedores que desenvolveram negócios familiares no Brasil.

“No sistema de capitanias criados no Brasil fracassou, com exceção das capitanias de São Vicente e Pernambuco. Dentre as causas, podemos destacar as inúmeras revoltas indígenas e a falta de recursos econômicos por parte dos donatários.”

FONTOLAN (1996, p.355)

Em um segundo momento da história, no início do século XIX os imigrantes assumiram a movimentação da economia brasileira através do agronegócio familiar que se estabeleceu em solo brasileiro, dando origem às primeiras empresas familiares do Brasil.

As empresas familiares são objetos de estudo em todo o mundo, pela riqueza que gera na economia ativa da sociedade contemporânea e corresponde a 65% a 80% da atividade econômica empresarial em pleno funcionamento no mundo.

Segundo GERSICK (1997, p.4) estima-se que 40% das quinhentas maiores e mais bem sucedidas empresas do mundo, listadas pela revista *Fortune* sejam familiares ou controladas por famílias, conforme ZEITLIN, 1976.

Segundo BERNHOEFT (1991, p. 35) “uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculada a uma família, ou aquela que mantém membros da sua família na administração dos negócios”.

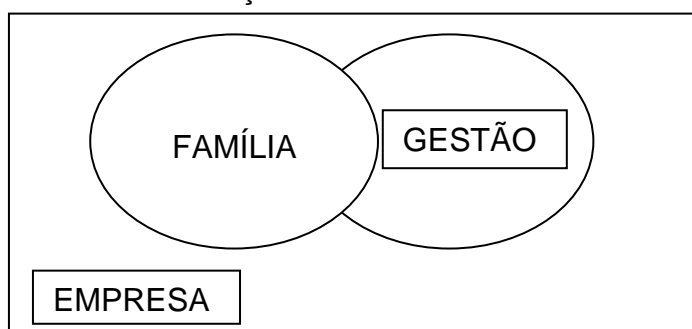
Uma organização para ser enquadrada com uma empresa familiar deve possuir algumas características básicas; A empresa deve possuir uma família no

controle acionário da empresa; Membros da mesma família detentora do capital majoritário da empresa; Haver o desejo de manter a empresa ativa por gerações através da transferência da empresa para as próximas gerações.

2.2. MODELOS CONCEITUAIS

Os primeiros estudos realizados sobre empresas familiares como sistemas começaram nos anos de 60 e 70 com artigos científicos isolados e rudimentares que viam a empresa familiar sobre a ótica simplista de dois sistemas: família e gestão.

FIGURA 1 – RELAÇÃO SISTEMA FAMÍLIA E EMPRESA



FONTE: O AUTOR (2011).

Os valores familiares se sobrepõem ao interesse da empresa não levando em conta outros segmentos e valores que envolvem a empresa familiar contemporânea. Segundo CONH (1991, p.21), os principais conflitos na empresa familiar ocorrem quando as regras dos dois sistemas se chocam, quando os papéis não são bem definidos e respeitados em seus subsistemas, onde cada ator tem a finalidade específica dentro do sistema, como pode ser visto no (anexo 3).

A maior dificuldade estampada na empresa familiar é a dificuldade de separação dos papéis sociais onde o fundador desempenha papel social de líder e mantenedor da família no sistema familiar. Simultaneamente o papel de empreendedor / fundador / empresário quanto a processos administrativos diante as tomadas de decisão racional que não pode ter fonte emocional para o sucesso da vitalidade da empresa.

O modelo de três círculos para se representar a empresa familiar foi elaborado por TAGIURI e DAVIS em Harvard no início dos anos 80. O modelo demonstra graficamente os três subsistemas que envolvem uma empresa familiar e a relação entre eles geram sete posições de diagnóstico da empresa e as relações

entre propriedade, família, gestão/empresa. Conforme pode ser observado na figura abaixo:

FIGURA 2 - DIAGRAMA DOS TRÊS CÍRCULOS DA EMPRESA FAMILIAR



Fonte: adaptado do livro De Geração para geração – GERSICK (1991 p. 6).

Ao analisar a figura acima, segundo a teoria de GERSICK, consegue identificar sete posições diferentes da empresa familiar que devem ser levadas em conta durante o processo de sucessão, ao verificar através de análise qual o perfil indicado, para o possível sucessor e o cenário corporativo que assistem os envolvidos no processo de sucessão familiar conforme a relação abaixo:

Posição 1- Membro da família, sem participação na empresa;

Posição 2 – Acionista da empresa, não membro da família; não trabalha na empresa;

Posição 3 – Colaborador da empresa sem laço familiar, sem participação acionária;

Posição 4 – Membro da família, com participação acionária; mas não trabalha na empresa;

Posição 5 – Colaborador da empresa, com participação acionária, sem laço familiar;

Posição 6 – Colaborador da empresa, sem participação acionária, com laço familiar;

Posição 7 - colaborador da empresa; com participação acionária; com laço familiar.

2.3. PROCESSOS DE SUCESSÃO FAMILIAR

O processo de sucessão em empresa familiar bem sucedido ocorre em longo prazo, na construção e no desenvolvimento da família para assumir valores e competências com o objetivo de preparar o sucessor dentro da cultura da organização.

O processo de sucessão familiar deve começar desde a constituição da empresa, com o objetivo de preservar a continuidade da organização, estabelecendo as políticas e acordos dos sócios para estreitar as relações entre empresa e família, respeitando os papéis sociais de cada indivíduo dentro dos subsistemas que envolvem a empresa.

O sucesso na sucessão familiar será conquistado quando estiverem bem discutidos e elucidados os conflitos entre empresa e família delimitando o papel de cada ator dentro do processo de sucessório.

“A compreensão da empresa e da família como sistemas inter-relacionados oferecendo discernimentos em aspectos importantes de uma transferência de empresa familiar. Porque, mesmo que a empresa e a família existem enquanto sistemas independentes, os dois inevitavelmente se sobrepõem. O êxito ou fracasso da transferência empresarial muitas vezes começa (infelizmente acaba) na sobreposição – a área em que empresa e a família se tornam entrelaçadas. É esta sobreposição que pode gerar os conflitos”.

COHN (1991 p.20)

2.4. SUCESSÃO FAMILIAR

A sucessão familiar deve possuir um planejamento em longo prazo que vise à construção de sucessor, este processo deve ter como ênfase a organização do trabalho da empresa (processos e políticas), treinamento e desenvolvimento contínuo no próprio trabalho e com ênfase operacional, rodízios de cargos, cursos e seminários internos e externos, reter talentos na organização.

2.5. PLANEJAMENTO DA SUCESSÃO FAMILIAR

O planejamento da sucessão deve ser elaborado em longo prazo, verificando as etapas e adaptando a realidade da organização, com fases bem definidas sendo avaliadas e fazendo as devidas adaptações ao plano de ação da sucessão, até acabar o processo de sucessão.

“PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – é o processo de estabelecer objetivos e linhas de ação adequadas para alcançá-los. (STONER; FREEMAN, 1995). O **Planejamento estratégico** é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação”.

(WIKIPÉDIA, 2011)

A missão é a finalidade da organização, ou seja, é a razão de ser. A principal ferramenta para a organização de uma empresa é o planejamento estratégico que deve ter bem definidos os objetivos operacionais e táticos e estratégicos. Os primeiros passos para fazer um planejamento estratégico é definir com capital humano da empresa o objetivo da organização, as metas, a missão e os valores.

Segundo BULGACOV, (2009) descreve em seu livro que o “objetivo” é “alvo de resultados específicos em cada área abrangida pela missão da organização” (Bulgacov, 2009). Objetivo é a transcrição das metas operacionais, (objetivas e subjetivas) da organização que fundamentaram e dão suporte a confecções de todo o processo do planejamento estratégico da organização.

Para ter um planejamento estratégico adequado e produtivo deverá realizar uma análise do ambiente externo com objetivo de fazer as leituras do cenário onde a organização está inserida.

“ANÁLISE DO AMBIENTE – O ambiente pode ser definido como o conjunto de todos os fenômenos externos à organização que apresentem algum tipo de influência direta ou potencial sobre suas operações. A análise do ambiente auxilia no desenvolvimento das estratégias organizacionais e busca responder a questões tais como: Qual a atual configuração do ambiente? Quais são as principais mudanças que estão ocorrendo no ambiente? Para onde a organização está indo? Que tipo de produto ou serviço quer oferecer? Que tipo de tecnologia será utilizado?... A importância do estudo do ambiente consiste na possibilidade de verificar pontos críticos de pressão ambiental e identificar prováveis tendências de mudanças, além de aumentar o poder de previsibilidade e controle, de proatividade (agência) da organização sobre os elementos externos e de desenvolvimentos de mecanismos de gestão de impactos ambientais.”

(BULGACOV; SOUZA; PROHMANN; COSER e BARANIUK, 2007).

A análise S.W.O.T. é uma poderosa ferramenta de planejamento estratégico, e deve ser realizada ao menos uma vez por ano, durante o planejamento estratégico de marketing ou apenas planejamento estratégico. A sigla SWOT, vem das iniciais das palavras inglesas *Strenghts* (forças), *Weaknesses*

(fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), pois estes são justamente os pontos a serem analisados. Não há registros precisos sobre a origem desse tipo de análise, segundo PÚBLIO (2008) a análise SWOT foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen. Por outro lado, TARAPANOFF (2001:209) indica que a idéia da análise SWOT já era utilizada há mais de três mil anos quando cita em uma epígrafe um conselho de Sun Tzu: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças” (SUN TZU, 500 a.C.). Apesar de bastante divulgada e citada por autores, é difícil encontrar uma literatura que aborde diretamente esse tema.

2.5.1. Organização do Trabalho da Empresa

O planejamento de sucessão familiar deve iniciar-se pela organização do trabalho da empresa, ou seja, modelagem do trabalho, o desenho de cargos e salários, a distribuição de tarefas, registro de processos estabelecendo as responsabilidades, competências e habilidade de cada cargo dentro do desenho organizacional (fluxograma). A organização do trabalho não é efetuada por ao caso. Segundo CHIAVENATO:

“O trabalho organizacional não é feito ao acaso. A maneira como as pessoas trabalham nas organizações depende basicamente de como seu trabalho foi planejado e modelado e organizado. Em suma, como foi feita a distribuição das tarefas. Em geral, as tarefas, as estão contidas em cargos. A Estrutura de cargos é condicionada pelo desenho organizacional em que está contida”.

CHIAVENATO (2010, p. 198)

A organização do trabalho facilitará o processo de sucessão, deverá levar em conta três cernes distintos para o sucesso da sucessão familiar, vencendo cada um destes cernes o patriarca estará pronto para continuar o processo de sucessão:

- a) Respeitar a cultura familiar e organizacional da empresa;
- b) Ter um planejamento estratégico com metas bem definidas;
- c) Saúde financeira da empresa em ordem; com o ponto de equilíbrio.
- d) Financeiro bem definido através de políticas de custos e lucros sendo controlado e mensurado pelo controle contábil.

2.5.2. Conhecer a Vontade dos Envolvidos

O segundo passo no planejamento da sucessão familiar o (presidente da empresa) pai deve conhecer a vontade de todos aqueles que estão envolvidos no processo de sucessão (avaliando as mais diversas posições dentro dos sistemas da empresa familiar). O patriarca da empresa deverá desenvolver a visão holística de toda a empresa conhecendo as aspirações e projetos futuro dos filhos quanto ao plano de carreira e metas profissionais com o objetivo de identificar um possível sucessor fazendo um paralelo com a teoria dos três círculos.

2.5.3. Construir Um Sucessor

O terceiro passo é definir se vai optar por uma sucessão familiar com uma administração familiar, ou vai profissionalizar a empresa; independente qual seja a opção será necessário arquitetar a construção de um possível sucessor passo a passo.

QUADRO 1 – ANÁLISE DA SUCESSÃO - PROFISSIONAL X FAMILIAR

Pontos fortes de um sucessor familiar (Empresa familiar)	Pontos fortes de um sucessor profissional (profissionalização da empresa)
<p>a) Paixão indiscutível pelo negócio; b) Intensa ligação emocional dos líderes com a empresa; c) Valores e princípios bem definidos d) Alto nível de comprometimento com o bom desempenho, porque o nome da família está diretamente ligado aos produtos e serviços que comercializam no mercado; e) Estrutura mais simples e menos burocráticos; f) Percepção de longo prazo para os investimentos, não há pressão para resultados imediatos como as empresas que operam com ações negociadas na bolsa.</p>	<p>a) Gestão participativa; b) Separação bem definida dos papéis sociais; c) Tomada de decisões fundamentadas na razão; d) Contratação das pessoas por experiência, competência e habilidades técnicas;</p>
Pontos fracos de um sucessor familiar (Empresa familiar)	Pontos fracos de um sucessor profissional (profissionalização da empresa)
<p>a) Gestão centralizadora; b) Confusão do papéis; c) Confusão entre propriedade, gestão; Dificuldade de transferir o carisma do dono para as gerações seguintes; d) Excesso de informalidade; e) Lutas constantes da segunda geração em busca do poder; f) Contratação das pessoas não por competência, mas por laços afetivos; Nepotismo; g) Forte tendência a engordar o patrimônio do dono da empresa, falta de investimento na empresa; h) Carência de processo de RH e investimento em melhoramento de métodos;</p>	<p>a) Falta de identificação com o negócio; b) Ausência de conhecimento da cultura da empresa. c) Tomadas de decisões sem levar em conta a historicidade da empresa, baseada somente no conhecimento teórico.</p>

Fonte: (o autor, 2011).

2.8.TREINAR E DESENVOLVER UM SUCESSOR

Verifica-se que o mercado está em constantes mudanças, para atender e corresponder às exigências estabelecidas pela globalização e a gestão de informações que gera as mudanças no sistema dentro das instituições produtivas. Estas mudanças ocorrem todos os dias na sociedade capitalista mundial e levam as empresas e os indivíduos a se desenvolverem continuamente.

As mudanças que ocorrem no mercado fazem com que as empresas integrantes da sociedade ativa sejam obrigadas a desenvolver a gestão interna do conhecimento, para redesenhar o perfil profissional dos seus colaboradores; construindo constantemente as habilidades e competências corporativas, para manter-se competitiva diante do mercado.

“As mudanças verificadas no contexto do sistema de treinamento e desenvolvimento vem servindo para ressaltar o papel das pessoas como principal patrimônio das organizações. Já não há como deixar de considerar o capital humano como o mais evidente diferencial competitivo das organizações. Para que estejam preparadas para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Requerem-se pessoas capazes de conduzir o negócio da empresa, de produzir bens e de prestar serviços altamente competitivos. Para tanto, requer-se muito mais do que pessoas simplesmente treinadas”.

(Gil, 2009, p. 121)

Faz parte do planejamento de sucessão das empresas, criarem mecanismos de gestão do conhecimento, para manter os colaboradores atualizados nas novas tendências do mercado, contribuindo para retenção de novos talentos mantendo a equipes motivadas e construindo um clima organizacional positivo dentro das instituições. O grande desafio contemporâneo é como as organizações vão gerenciar o conhecimento corporativo dentro da organização, e transformar o conhecimento tácito e conhecimento explícito desenvolvendo o conhecimento organizacional alavancando um diferencial de mercado, pela excelência em serviços prestada ao cliente.

3. A EMPRESA

3.1. HISTÓRICO

A empresa em estudo, Rowal Centro Automotivo, é uma empresa que possui mais de cinquenta anos de atuação no mercado, no ramo da prestação de serviços de manutenção automotiva, passando ao longo da sua história por vários processos de sucessão de comando da empresa conforme registros na Junta Comercial do Paraná, através de alterações do contrato social da empresa.

O Rowal Centro Automotivo uma empresa familiar, que atualmente está situada na Rua Atílio Bório, número 1531, no bairro do Hugo Lange, na cidade de Curitiba – Paraná, tem como seu proprietário do Senhor Marcos Antônio Danesi, que não possui laços familiares com os fundadores do centro automotivo, porém é caracterizada como uma empresa familiar segundo a teoria pesquisada.

FIGURA 3 - ILUSTRAÇÃO DA ENTRADA PRINCIPAL DO ROWAL CENTRO AUTOMOTIVO.



Fonte: (Rowal Centro Automotivo, 2011)

3.1.1 Estrutura Física da Organização

O Rowal Centro Automotivo possui uma sede, alugada, com uma área total de 1.520 metros quadrados, distribuídos em oito setores de atuação: Recepção; Sala de espera; Setor administrativo; Setor de mecânica geral; Setor de funilaria e pintura; Setor almoxarifado e de autopeças; Loja de acessórios e alarmes; Lavacar; Estacionamento.

3.1.1.1. Recepção;

A recepção é o cartão de visita da empresa, o cliente tem o primeiro contato com o Centro automotivo, através do Gerente (proprietário/ patriarca da empresa), e/ou consultor técnico, que faz o diagnóstico do serviço a ser executado, e abre a ordem de serviço, delegando a um funcionário / mecânico a execução do orçamento técnico.

3.1.1.2. Sala de Espera;

A sala de espera é o local onde o cliente aguarda o atendimento, o diagnóstico / orçamento, retirada do carro, a lavagem do carro; a sala é pequena e bem aconchegante, tem os principais jornais do dia, circulantes na grande Curitiba, revistas, café e água.

3.1.1.3. Setor de Mecânica Geral

O setor de mecânica geral é dividido em duas partes, a seção onde é feito o balanceamento e geometria e a seção de mecânica geral onde os serviços mecânicos são executados, o setor de mecânica possui sete elevadores e uma rampa de balanceamento e geometria, ferramentas e equipamentos eletrônicos para fazer o aferimento dos veículos.

3.1.1.4. Seção de Funilaria e Pintura;

O setor de funilaria e pintura tem uma câmara de pintura com capela d'água, equipada, realiza reparos na estrutura dos carros, fazendo serviço de lataria e pintura nos veículos. Existe um projeto de reativar a seção com a modalidade de martelinho de ouro (no momento está inativa, não está operando devido a falta de funcionários).

3.1.1.5. Almoxarifado

Setor de almoxarifado do Centro Automotivo é o local que armazenam peças e acessórios, comprados diretos das fábricas, fornecedores e distribuidoras parceiras da empresa, o objeto de estoque é voltado para atender o centro, com peças e acessórios que têm uma alta rotatividade e são usados diariamente na

manutenção dos veículos, atendidos pelo Centro Automotivo, reduzindo tempo de permanência dos carros na oficina.

3.1.1.6. Lavacar;

O Centro Automotivo tem por política encantar seus clientes, tendo como diferencial a entrega dos veículos reparados aos clientes com um diferencial. Os mesmos sempre recebem os veículos lavados, higienizados. O Centro Automotivo dispõe de um Lavacar para atender a demanda do público interno e externo do Centro, no momento está em implantação (atualmente o serviço de lavacar é terceirizado por uma empresa externa).

3.2. CAPITAL HUMANO

Segundo a direção da empresa ao ser questionada quando sobre a relação da qualificação do seu capital humano versus qualidade de serviços prestados informou:

“O Centro Automotivo Rowal uma empresa preocupada, com a qualidade da prestação de serviços, aos seus clientes, possui em seu quadro funcional composto por técnicos especialistas de alto nível, formados em diversos cursos específicos das próprias montadoras de carros, e também nas melhores escolas profissionalizantes do segmento de manutenção de automóveis em Curitiba e região. Possui profissionais qualificados nas mais diversas áreas operacionais de prestação de serviços mecânicos, tais como mecânicos, eletricista, funileiros, etc.”

(A DIREÇÃO DA EMPRESA, 2011)

Com o objetivo de atender bem a clientela, a empresa está enquadrada na junta comercial do Paraná como micro empresa, seu quadro funcional atual é composto por 09 (nove) funcionários, embora que tenha abertas 05 (cinco) vagas em seu quadro de colaboradores – A organização de trabalho no Centro automotivo está distribuída conforme o quadro abaixo, para atender a demanda de serviços do centro automotivo:

QUADRO 2 – QUADRO FUNCIONAL ROWAL CENTRO AUTOMOTIVO

CARGO	Vínculo	ESCOLARIDADE
GERENTE	Patriarca	Ensino fundamental
Auxiliar financeiro (contabilidade)	Filha	Ensino Médio
Auxiliar Administrativo (lançamentos no sistema)	Filha	Ensino superior incompleto Tecnologia de Gestão Financeira
Consultor técnico (recepção)	Empregado	Ensino Médio
Chefe da oficina	Empregado	Ensino Médio
Técnico em balanceamento e geometria	Empregado	(Vaga aberta)
Técnico em Elétrica	Filho	Ensino superior Incompleto Engenharia Elétrica.
Mecânico 01	Filho	Ensino superior incompleto Administração
Mecânico 02	Empregado	Ensino Médio
Mecânico 03	Empregado	Ensino Médio
Mecânico 04	Empregado	(Vaga aberta)
Auxiliar de almoxarifado 01	Filha	(Vaga aberta)
Auxiliar de serviços gerais (Lava car.)	Empregado	(Vaga aberta)
Auxiliar de serviços gerais (Lava car)	Empregado	(Vaga aberta)

FONTE: (AUTOR, 2011) – FORMATADO DADOS DA EMPRESA.

3.3.PRODUTOS E SERVIÇOS

Segundo a direção do Rowal Centro Automobilístico, (DANESI, 2011), a empresa enfatiza a sua atuação no mercado, voltada para manutenções de veículos leves nacionais e importados, o Centro tem como objetivo prestar serviços mecânicos preventivos e corretivos com qualidade e garantia. Colocando-se à disposição do cliente para ajudá-lo a manter seu veículo sempre em perfeitas condições, visando a excelência no atendimento. A empresa contrata profissionais capacitados e com Certificação ASE Brasil e os mantêm em contínuo treinamento e atualização, além dos equipamentos de tecnologia moderna.

FIGURA 5 - EQUIPAMENTO DE AFERIMENTO DA GEOMETRIA E BALANCEAMENTO COMPUTORIZADO



FONTE: (ROWAL CENTRO AUTOMOTIVO, 2011)

O Rowal Centro Automotivo atua em Curitiba e região metropolitana e atualmente presta os mais diversos serviços em manutenção de automóveis conforme descrição abaixo:

3.3.1. Geometria e Balanceamento de Automóveis;

O Rowal Centro Automotivo possui equipamentos para fazer serviços de geometria e balanceamento de Automóveis, com ferramental específico para fazer o diagnóstico do veículo. Através das correções de alinhamento de roda, volante, carte e convergência, conferência de rodas traseiras, com aferição de equipamento.

FIGURA 04 – EQUIPAMENTO DE FAZER O BALANCEAMENTO DO PNEU.



FONTE: (ROWAL CENTRO AUTOMOTIVO, 2011)

3.3.2. Concertos Pneus e Rodas

O Rowal Centro Automotivo disponibiliza, para o conforto, segurança e tranquilidade de seus clientes o serviço de conserto de rodas de liga leve (alumínio). (serviço é prestado em parceria com uma empresa terceirizada, que possui equipamento de última geração para efetuar o aferimento e conserto em rodas. A empresa terceirizada tem contrato de parceria com o Centro Automotivo).

FIGURA 06 – BALANCEAMENTO DE RODAS



FONTE: (ROWAL CENTRO AUTOMOTIVO, 2011)

3.3.3. Injeção Eletrônica;

Rowal Centro Automotivo presta serviços de manutenção do sistema de injeção eletrônica, que segundo os mecânicos do centro é um sistema de alimentação de combustível e ao mesmo tempo de gerenciador do motor, fazendo de maneira eletrônica a mistura de ar/combustível, baseado em sensores espalhados dentro do motor que envia a informação para o dispositivo eletrônico, garantindo maior economia e desempenho do veículo em diversas condições de uso diferentes.

O veículo que possui o sistema de Injeção eletrônica necessita periodicamente fazer manutenções preventivas, limpeza dos bicos de injeção eletrônica e o aferimento de todo o sistema operacional.

FIGURA 07 – EQUIP. DE DIAG. E PARAMETRIZAÇÃO DO SIST. DE INJEÇÃO ELETRÔNICA.



FONTE: (ROWAL CENTRO AUTOMOTIVO, 2011)

3.3.4. Diagnóstico e Parametrização dos Sistemas

Com o avanço da tecnologia a cada dia que passa os automóveis estão saindo das montadoras com maiores novidades tecnológicas com sistema de direção eletrônica, sistema de suspensão inteligente, sistema de freio “abs”, etc.

Segundo a enciclopédia eletrônica freio “abs” é definido como:

“O **freio ABS** (acrônimo para a expressão alemã *Antiblockier-Bremssystem*, embora mais frequentemente traduzido para a inglesa *Anti-lock Braking System*) é um sistema de frenagem (travagem) que evita que a roda bloqueie (quando o pedal de freio é pisado fortemente) e entre em derrapagem, deixando o automóvel sem aderência à pista. Assim, evita-se o descontrole do veículo (permitindo que obstáculos sejam desviados enquanto se freia) e aproveita-se mais o atrito estático, que é maior que o atrito cinético (de deslizamento). A derrapagem é uma das maiores causas ou agravantes de acidentes; na Alemanha, por exemplo, 40% dos acidentes são causados por derrapagens.”

(WIKIPÉDIA, 2011)

Com estes avanços os carros dependem a cada dia mais de centrais eletrônicas, que realizam todo o gerenciamento de veículo, o Rowal Centro Automotivo efetua consertos e substituição de centrais eletrônicas que controlam e gerenciam todos os sistemas operacionais dos carros modernos.

FIGURA 08 – CONSERTO DE CENTRAL ELETRONICA.



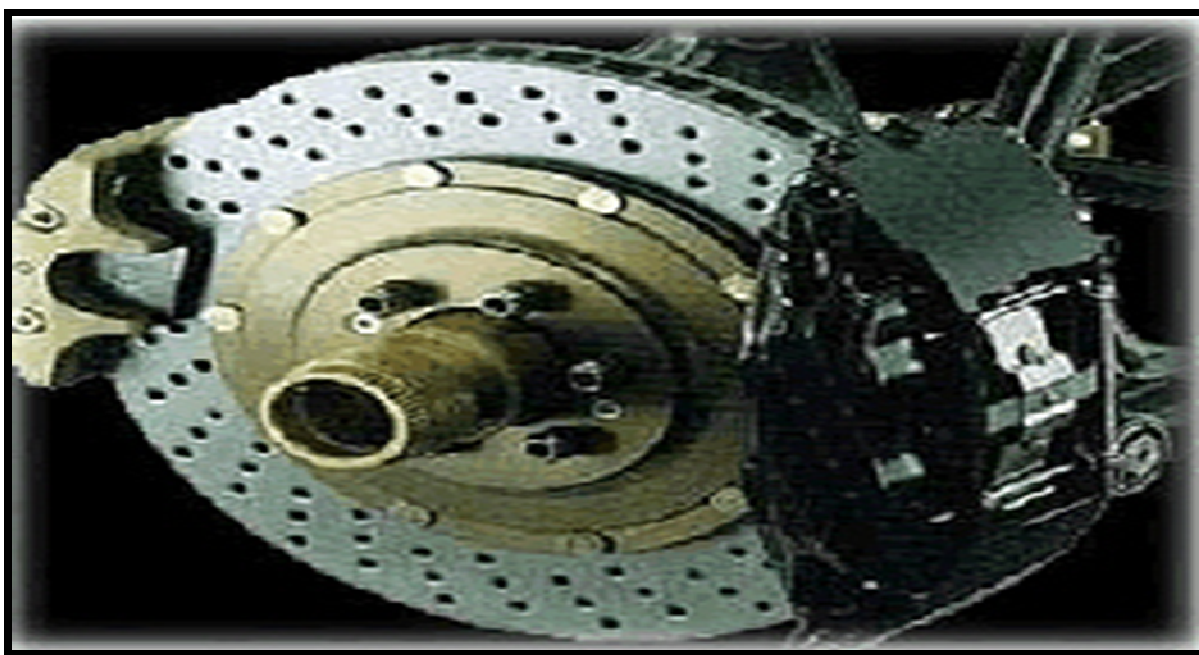
FONTE: (ROWAL CENTRO AUTOMOTIVO, 2011)

3.3.5. Manutenção Elétrica Automotiva

O Rowal Centro Automotivo realiza todos os serviços de manutenção do sistema elétrico dos carros nacionais e importados, realiza também troca de carvão de motor de partida de veículos automotivos bem como o enrolamento de motores elétricos (motor de partida) e alternadores de voltagem, cargas em baterias, etc.

3.3.6. Manutenção de Sistemas de Freios

FIGURA 09 – SISTEMA DE FRENAGEM



FONTE: (ROWAL CENTRO AUTOMOTIVO, 2011)

3.3.7. Manutenção de Sistema de Suspensão

FIGURA 10 – SISTEMA DE SUSPENSÃO DO AUTOMÓVEL



FONTE: (ROWAL CENTRO AUTOMOTIVO, 2011)

3.3.8. Mecânica Geral

O Rowal Centro Automotivo além dos serviços já supracitados dispõe de equipes multidisciplinares para efetuar os mais diversos serviços mecânicos de natureza simples até os mais complexos nos auto, tais como:

- a)** Direção mecânica; Direção Hidráulica e direção elétrica;
- b)** Reparos e troca do fluido com equipamento;
- c)** Retífica de Motor e caixa de cambio;
- d)** Câmbio Automático;
- e)** Reparos e troca de filtro;
- f)** Troca do fluído com equipamento específico;
- g)** Escapamento;
- h)** Ar-Condicionado; Higienização, trocar do filtro do habitáculo;
- i)** Reparos, recarga do gás;
- j)** Películas de Proteção Solares;
- k)** Acessórias.

3.4. RELACIONAMENTOS

O clima organizacional e o ambiente cultural da empresa são compostos pela persistência da valorização dos valores familiares, mantendo padrões de comportamento morais. O patriarca da família faz questão de reunir os colaboradores para momento de confraternização quando um colaborador faz aniversário na própria empresa, como se fosse uma reunião de família.

O Rowal Centro Automotivo cria ambiente favorável entre seus colaboradores para que os mesmos consigam desenvolver um relacionamento com os clientes, bom trabalho na empresa. O Centro Automotivo preza por manter o ambiente familiar, onde cada colaborador se sente membro da “Família Rowal”. Segundo o proprietário do Rowal Centro Automotivo se não for assim o empregado não conseguirá desenvolver suas atividades prazerosamente bem motivados.

3.4.1. Clientes Externos

A caderneta de clientes do Rowal Centro Automotivo é fidelizada pela excelência nos serviços prestados. Além do diferencial do atendimento em família onde cada cliente se sente integrado no ambiente familiar da empresa.

A maioria da sua clientela (cerca de 60%), é formada por clientes que realizam a manutenção dos seus veículos particulares no centro automotivo.

O Rowal Centro Automotivo também está presente no mercado estatal, atende com serviços de mecânica geral aos segmentos, na esfera Pública Municipal, Estadual e Federal. Dentre seus clientes do segmento estatal que o Rowal Centro Automotivo tem contratos de manutenção mecânica preventiva, destacam-se as seguintes organizações:

- a) JUSTIÇA FEDERAL;
- b) POLÍCIA FEDERAL;
- c) IBAMA;
- d) UFPR;
- e) FUNPAR;
- f) LACAUTS;
- g) ANP;
- h) IPEM.

A comunicação com o cliente se dá por meio de vários canais de comunicação, entre eles pode-se citar: o site da empresa, (www.rowalcentroautomotivo.com.br), através da mídia local, jornais do bairro, entrega de folders no sinaleiro (anexo - 1) e campanha manutenção preventiva de férias, campanhas temáticas, (anexo - 2), além dos meios formais já citados, o 'carro chefe' do sucesso e da divulgação da empresa é a propaganda, a campanha de boca a boca, onde cada cliente é encarado com agente publicitário multiplicador dos bons serviços prestados pelo centro automotivo.

O Centro Automotivo oportuniza aos seus clientes diversas formas de pagamentos. Seja na compra de produtos e na realização de serviços. A empresa tem convênios/parcerias com as maiores redes de crédito do país. Diversificando a forma de pagamento conforme pode ser observado na tabela abaixo:

QUADRO 3 – FORMAS DE PAGAMENTOS

FORMA DE PAGAMENTO	PORCENTAGEM	À VISTA	PARCELADO
CARTÃO DE CRÉDITO	80%	30%	70%
DINHEIRO	5%	100%	0%
BOLETO	5%	90%	10%
NOTA DE EMPENHO	10%	100%	0%

FONTE: (O AUTOR, 2011)

3.4.2. Fornecedores

A empresa possui um canal aberto de relacionamento saudável e estável com os fornecedores, que dura a mais de quarenta anos de mútua parceria, a direção da empresa se orgulha de afirmar nunca teve um título protestado no mercado, e nem reclamatória trabalhista, neste mais de quarenta anos de existência da empresa.

QUADRO 4 – RELAÇÃO DOS PRINCIPAIS FORNECEDORES.

FORNECEDORES	MATERIAL	QUANTO TEMPO APROXIMADO
Auto Peças Alvorada Ltda.	Peças e Acessórios	Mais De 30 Anos
Distribuidora Sama Ltda.	Peças e Acessórios	Mais De 10 Anos
Grupo Servopa S/A. – (VW)	Peças Originais VW	Mais De 20 Anos
Concessionária Florença – (Fiat)	Peças Originais Fiat	Mais De 20 Anos
Concessionária CCV – (GM)	Peças Originais - GM	Mais De 20 Anos

FONTE: (O AUTOR, 2011)

3.5. SOCIEDADE

O Centro Automotivo Rowal, é uma empresa enquadrada no simples, é registrada na junta comercial do Paraná, em sua composição societária, é composta por 03 (três) sócios, que detém atualmente 10.000 (dez mil) cotas, que estão distribuídas conforme o contrato social vigente descrito no quadro abaixo:

QUADRO 5 – DISTRIBUIÇÃO SOCIETÁRIA

SÓCIOS	PARTICIPAÇÃO COTAS		ESTATUS VÍCULO	OBSERVAÇÃO
SÓCIO I	60%	6.000 Cotas	Sócio Gerente (ativo)	Patriarca da família
SOCIO II	25%	2.500 Cotas	Sócio de capital	Matriarca da família
SOCIO III	15%	1.500 cotas	Sócio de capital	Filho

FONTE: (O AUTOR, 2011)

3.6. DECISÕES

As políticas de tomada de decisão são estabelecidas em reuniões familiares onde o patriarca reúne a família envolvida na empresa e comunica as suas decisões

já pré-elaboradas antes da reunião. A tomada de decisão é unilateral e centralizada no patriarca da família, os demais funcionários não têm autonomia para expressar sua opinião e auxiliar a tomada de decisão inerentes à rotinas administrativas da empresa.

4. DIAGNÓSTICO E IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIAS

4.1. RAMO DE ATUAÇÃO

O Rowal Centro Automotivo não Possui um planejamento Estratégico do negócio, a administração é baseada no conhecimento prático do sócio gerente, sem possuir qualquer roteiro norteador das diretrizes administrativas da empresa dificultando a operacionalização prática da sucessão.

4.1.1. Macro Ambiente de Atuação:

O macro ambiente do mercado brasileiro de serviços ligados à venda e prestação de serviços ligados a indústria automobilística vem desfrutando de um crescimento contínuo. Em especial Curitiba, que hoje segundo dados do DETRAN Paraná é a cidade mais motorizada do país. Tendo um veículo para cada 1,63 habitantes, com uma frota de 1.097.030 unidades para uma população de 1.828.092 habitantes segundo o censo do IBGE, 2008.

O Rowal Centro Automotivo tem a sua atuação em um mercado crescente Atende basicamente a população localizada em Curitiba e região metropolitana que a cada ano que passa, aumenta a frota de veículos na grande Curitiba.

Com a estabilidade da economia e o acesso as novas linhas de créditos, (financiamentos, consórcios,etc.) e ascensão da classe média, aumentou muito o número de clientes, no ramo de manutenção e reparação de automóveis, que vem crescendo significativamente a cada ano no Brasil.

Segundo pesquisas realizadas por (PUC-PR e USP), publicada no jornal Gazeta do Povo, do dia 10 de abril de 2011, após ouvir os especialistas que realizaram as pesquisas, informaram que a frota de veículos em Curitiba dobrará em dez anos, (atingindo 2,1 milhões de veículos), se for mantido o mesmo crescimento de 38,63 % nos últimos cinco anos (2003-2008).

4.2. ARÉA DE ATENDIMENTO

Atender basicamente a população localizada em Curitiba e região metropolitana, próxima da sede delimitada dentro do raio de alcance de aproximadamente 50 km, esta meta pode ser ampliada com a abertura de uma filial, que além de expandir o negócio servirá de escola de aprendizagem para a formação de um possível sucessor.

4.2.1. Público Alvo

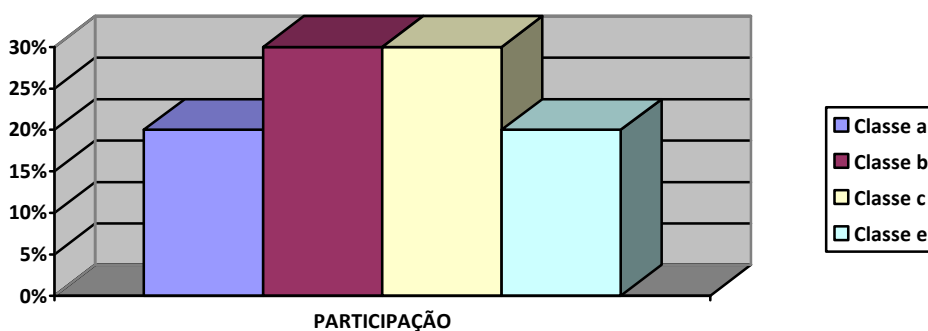
O público alvo deste empreendimento é caracterizado pela população, normalmente de classe alta e média (classes B, C), localizada próxima à região da oficina. Com base nas pesquisas secundárias realizadas no Centro, a maior parte da freguesia é composta de clientes que possuem carro para uso particular conforme dados apresentados no quadro e tabela abaixo:

QUADRO 6 - PERFIL DE CLIENTELA

CLIENTES	PARTICIPAÇÃO
Classe a	20%
Classe b	30%
Classe c	30%
Classe e	20%

(O AUTOR, 2011)

GRÁFICO 1 – PERFIL DA CLIENTELA DO CENTRO



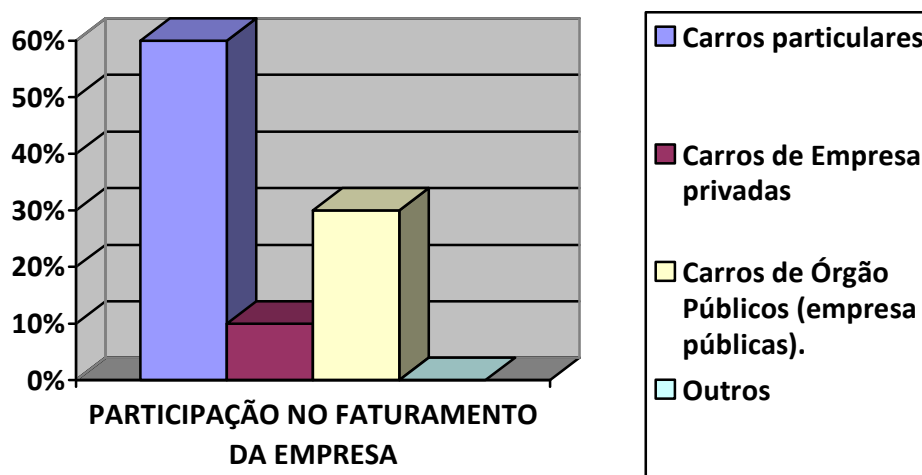
(O AUTOR, 2011)

QUADRO 7 – ATUAÇÃO NO MERCADO

CLIENTES	PARTICIPAÇÃO
Carros Particulares	60%
Carros de Empresa Privadas	10%
Carros de Órgãos Públicos (Empresas Públicas).	30%
Outros	0%

FONTE: (O AUTOR, 2011)

GRÁFICO 02 – ATUAÇÃO NO MERCADO



FONTE: (O AUTOR, 2011)

4.2.2. Tendência de Mercado

Trata-se de um setor em desenvolvimento com grande potencial de crescimento. As empresas prestadoras de serviços de manutenção de automóveis devem apresentar menu de serviços diferenciados, em relação as grandes redes de serviços autorizados. Um exemplo é o atendimento personalizado. (é uma oportunidade a ser explorada, o atendimento pré-agendado, com hora marcada, o atendimento em domicílio, etc.).

Outra oportunidade latente é especializar o Centro Automotivo em atendimento ao público feminino, que atualmente responde por uma parcela significativa do poder de decisão e compra de veículos no segmento no Brasil.

Aproveitar o capital humano disponível no centro, para ofertar serviços diferenciados, com atendimento personalizado e exclusivo ao público feminino. Atualmente a clientela feminina do centro responde por 18,1 % das ordens de serviços executadas na empresa, podendo estes indicadores ser melhorados.

Outro fator relevante é o preço competitivo e a qualidade dos serviços prestados em relação a concorrência, Como pode ser visto na abaixo:

QUADRO 8 – RELAÇÃO DE PREÇOS PRATICADOS NO MERCADO

EMPRESA	Hora de trabalho mecânico	Diferença de preço
VW – COPAVA	R\$ 151,00	R\$ 81,00
GM – CHAAPAGNAT	R\$ 127,00	R\$ 57,00
FIAT – BARIGUI	R\$ 139,00	R\$ 69,00
FORD – SLAVIERO	R\$ 137,00	R\$ 67,00
AUDI – MINICH	R\$ 185,00	R\$ 115,00
VOLVO – EURO IMPORT	R\$180,00	R\$ 110,00
BMW – EURO IMPORT	R\$ 190,00	R\$ 120,00
PEUGEOT – LE LAC	R\$127,00	R\$ 57,00
RENAULT – GLOBO	R\$ 145,00	R\$ 75,00
HONDA – NIPONSUL	R\$147,00	R\$ 77,00
MILSUBISHI – VIA JAP	R\$ 195,00	R\$ 125,00
M BENZ – DIVESA	R\$ 184,00	R\$ 114,00
NISSAN – AR SUDESTE	R\$ 150,00	R\$ 80,00
TOYOTA – ESPAÇO	R\$ 165,00	R\$ 95,00
KIA – PONTO K	R\$ 120,00	R\$ 50,00
HUYNDAI – SLAVEL	R\$ 165,00	R\$ 95,00
CITROEN – BOULEVARD	R\$ 145,00	R\$ 75,00
MULTI MARCAS – ROWAL	R\$ 70,00	R\$ 0,00

FONTE: (AUTOR, 2011) – PESQUISA DE CAMPO

4.2.3. Mercado Concorrente

O Paraná é o segundo parque industrial de montadoras de veículos do Brasil, Curitiba a maior frota de veículos automotores por habitantes do Brasil. Conseqüentemente o Paraná é um dos Estados com maior procura por serviços de manutenção e reparo de automóveis no Brasil, e apresenta um mercado competitivo.

Segundo especialistas do setor (SEBRAE- PR, 2011), para cativar a clientela e fugir da concorrência das grandes redes de manutenção e reparos de veículos, a empresa deverá manter um mix de serviços e produtos sempre variando com novidades, nesse segmento. Um número expressivo de vendas de acessórios é motivado por impulso. A proliferação de negócios ligados a prestação de serviços de manutenção e reparos de automóveis passou a exigir diferenciais competitivos, (profissionalismo, conhecimento técnico e funcionários bem treinados, inovação tecnológica, etc).

4.2.4. Atuação no Mercado;

A atuação do centro Automotivo Rowal no mercado é modesta, não corresponde com o alto investimento de equipamentos e instalações que possui. (hoje avaliado na casa dos R\$ 472.892,26. Segundo registros do último balanço patrimonial da empresa, dezembro 2010), podendo potencializar e customizar o seu menu de serviços para expandir a carteira de clientes, atualmente o Centro automotivo Rowal não utilizando todo o potencial logístico instalado em sua sede.

Como uma opção de expansão de mercado o Centro poderia abrir filial, para maximizar a utilização dos equipamentos e ao mesmo tempo efetuar treinamento para um possível sucessor.

4.3. INSTALAÇÕES:

O Centro Automotivo Rowal possui uma sede ampla composta de dois barracões que totaliza uma área total de 1.520 m². A sede do Centro é alugada, com um aluguel no valor de R\$ 110.400,00 (Cento e dez mil e quatrocentos reais por ano), somando aluguel mais imposto.

Verificou-se que mais 50% da área útil do imóvel, não está sendo utilizada de forma produtiva, (cerca de 870 m²) a empresa deixa de economizar cerca de R\$ 62.640,00 por ano. Conforme o calculo da figura abaixo:

Custo	Hora	Dia	Mês	Ano
M ²	R\$ 0,02	R\$ 0,20	R\$ 6,00	72,00
Espaço não utilizado 870 m ²	R\$ 17,40	R\$ 174	R\$ 5.220,00	R\$ 62.640,00

O espaço útil da empresa (cerca de 50%) não é utilizado atualmente para o efetivo serviço mecânico, este espaço é usado como estacionamento de carros de clientes. Sem gerar qualquer renda para a empresa. Seria necessário fazer uma reorganização do espaço físico, e criar políticas rentabilidade do espaço vazio.

Sugestões:

- Cobrar taxa pela permanência dos veículos que esperam peça no pátio;
- Utilizar só um dos dois barracões;
- Realocar o espaço físico para parceiros, fazer terceirização de serviços.

4.4. CAPITAL HUMANO

O Centro Automotivo não possui processos de organização do trabalho definidos. O capital humano não possui descrição de cargos definidos dentro da estrutura funcional da empresa. Sendo assim a estrutura administrativa é inchada, evidenciada pela atuação precária na atividade fim (a atividade de reparo e manutenção mecânica), que tem menos colaboradores em função ativa, que o setor administrativo da empresa que é uma atividade secundária o centro automotivo.

Conforme pode ser verificado no quadro abaixo:

QUADRO 9 – ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

REPRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO CAPITAL HUMANO DO CENTRO AUTOMOTIVO ROWAL			
QUANT.	FUNÇÃO	CLASSIFICAÇÃO	NATUREZA DO TRABALHO
01	GERENTE	Estratégico	Atividade secundaria da empresa
01	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	Tático	Atividade secundaria da empresa
01	AUXILIAR FINANCEIRO.	Tático	Atividade secundaria da empresa
01	CONSULTOR TÉCNICO	Tático	Atividade secundaria da empresa
04	MECÂNICO	Operacional	Atividade fim da empresa
01	TÉCNICO EM ELÉTRICA	Operacional	Atividade fim da empresa
01	AUXILIAR DE ALMOXARIFADO	Operacional	Atividade secundaria da empresa
01	AUXILIAR DE SERVIÇOS GERAIS	Operacional	Atividade secundaria da empresa
01	AUXILIAR DE MANUTENÇÃO	Operacional	Atividade secundaria da empresa
Total de colaboradores = 12			
Atividade fim da empresa = 06			
Atividade secundária = 06			

FONTE: (AUTOR, 2011)

O Rowal Centro Automotivo tem 04 vagas, (dois mecânicos e dois serviços gerais), a ser preenchido em seu quadro funcional, o centro não tem uma política

definida de recrutamento e seleção de pessoas o que dificulta a garimpagem de novos talentos, processos administrativos não são formalizados e é confusa a política praticada de contratação e retenção do capital humano.

4.5. GESTÃO DE PARCERIAS

O Rowal Centro Automotivo tem por hábito realizar parcerias com fornecedores e prestadores de serviços para otimizar o bom atendimento ao cliente, o sistema de parceria praticado pelo Rowal Centro Automotivo é o sistema ganha-ganha onde ambas as partes se beneficiam em comum.

4.6. GESTÃO DO CONHECIMENTO

A empresa não dispõe de nenhum programa de treinamento e desenvolvimento. O patriarca da família sempre está fazendo cursos de aperfeiçoamento no SEBRAE, SENAI, na grande Curitiba.

Mas não existe nenhum processo formal de transição do conhecimento aos colaboradores, este conhecimento fica estático depositado no patriarca da empresa e não existe mecanismo que contemple a socialização do conhecimento.

5. PROPOSTAS DE MELHORIAS

5.1. CAUSA:

Ausência de Planejamento Estratégico na Empresa

5.2. Sugestão de melhoria:

O Que
Implantar um planejamento estratégico na empresa com ênfase na sucessão familiar.
Por que
Verificou-se que o Centro Automotivo não possui qualquer tipo de planejamento estratégico, as decisões são tomadas conforme a orientação do proprietário. Ausência de um plano de ação que descreva as diretrizes da organização em busca do seu alvo, metas, objetivos, missão.
Benefícios /Retorno
<p>Para a Empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> Análise do cenário onde a empresa está inserida beneficiará o processo administrativo da sucessão, ressaltando os pontos fortes da empresa a serem explorados, os pontos fracos a serem aperfeiçoados, possíveis ameaças que a empresa possa sofrer a curto, a médio e longo prazo no processo sucessório e levantar as oportunidades a serem aproveitadas pela empresa para cumprir os seus objetivos e metas com foco em sua missão corporativa. A empresa estabelecerá um marco situacional diante do mercado e poderá estabelecer metas operacionais visando alcançar os objetivos que visem a sua sustentabilidade visando o processo de sucessão; Com a formatação adequada e participativa de todos os colaboradores no Planejamento Estratégico, ficarão claras e definidas a todos os colaboradores as diretrizes administrativas da empresa, facilitando o processo de Sucessão;

<p>Para a força de trabalho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os colaboradores saberão quais são os seus papéis sociais dentro da organização; • Os colaboradores sentirão mais motivados conhecendo as metas da empresa; • O possível sucessor ficará mais seguro conhecendo os trâmites administrativos e objetivos, metas e missão e valores da empresa.
<p>Como</p>
<p>Será estabelecido de forma participativa envolvendo todos os colaboradores e possíveis sucessores da empresa a construção da missão, objetivos, metas e valores da empresa.</p> <p>Inicialmente deve ser definida a missão da empresa, em um segundo momento será efetuada uma avaliação situacional da empresa, uma avaliação do ambiente externo e interno (matriz S.W.O.T.).</p> <p>Como o objetivo de definir o planejamento a curto, médio e longo prazo, no anexo 06 tem uma proposta de formulário.</p> <p>Aferir os pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças para a organização diante do cenário interno e externo em que está inserida.</p> <p>Analisar os dados do ambiente e propor objetivo, metas e projetos para a empresa.</p>
<p>Quem</p>
<p>A direção da empresa (Proprietário coordenará e realizará, com assistência e a supervisão de um administrador especialista em administração de pessoas).</p>
<p>Quando</p>
<p>Anualmente, definindo os projetos para cada ano. A formatação do planejamento estratégico será realizada em três meses, a partir da aprovação da direção da empresa. Com o envolvimento e participação de todos os colaboradores do Centro Automotivo.</p>

<p>Podendo ser usado todos os sábados pela manhã, para fazer o planejamento estratégico da empresa, já que a empresa não tem expediente no sábado. Sem afetar a produtividade do centro.</p>
Onde
<p>Opção 1 - Os trabalhos serão realizados nas dependências da Rowal Centro Automotivo (A empresa poderá montar uma sala de treinamento do pessoal);</p> <p>Opção 2 – Ambiente externo (Hotel ou Club).</p>
Resultado
<p>Após os trabalhos, será produzido o Plano Estratégico aplicado no mínimo de três anos (contendo missão, os objetivos, as metas e os projetos).</p>

5.2. CAUSA:

Ausência de Descrição de Cargos

5.2.1. Sugestão de melhoria:

O Que
Desenvolver a descrição de cargo.
Por que
<p>Para que todos os segmentos da empresa conheçam os conteúdos funcionais do desenho de cada cargo dentro da estrutura administrativa da empresa. Servirá para os futuros candidatos a sucessão da empresa conheçam o conjunto de habilidades e conhecimentos específicos inerentes às diversas funções administrativas dentro do fluxograma da empresa, que devem dominar para realizar um processo de sucessão competente.</p>
Benefícios /Retorno
<p>Para a Empresa</p> <p>Facilitará a mensuração da contribuição de cada função para o negócio da empresa oportunizando uma visão sistemática das funções da empresa.</p> <p>A empresa terá claramente definido as atribuições; responsabilidades; conhecimentos, habilidades necessárias para o pleno exercício do ocupante do cargo.</p> <p>Definir o perfil profissional de cada cargo da empresa descrevendo os conhecimentos teóricos, as habilidades práticas, necessárias para exercer as funções dentro do quadro funcional da organização.</p> <p>Facilitará o processo de recrutamento e seleção.</p> <p>Para a força de trabalho</p> <p>Cada colaborador identificará as suas obrigações funcionais e o conjunto de habilidades e conhecimentos que deve ter ou desenvolver para</p>

assumir novos desafios funcionais dentro da empresa.

Como

O patriarca/administrador fará uma reunião com todos os colaboradores com objetivo de instruí-los quanto ao procedimento de descrição dos cargos conforme o questionário em anexo. (anexo 4) sanando todas as dúvidas /possíveis dos colaboradores.

Na reunião será lido e apresentado o questionário a todos os funcionários, explicando cada parte da descrição de cargos e a sua finalidade para o crescimento da empresa.

Em um segundo momento agrupará todos os empregados que têm as mesmas funções em comum para debater sobre as suas atividades laborativas e fazer o preenchimento do formulário, que logo após será entregue ao administrador que redigirá o mapeamento das atividades funcionais da empresa. Conforme os passos abaixo:

- 1º passo - Reunião de sensibilização a descrição de função;
- 2º passo - Reunião de pequenos grupos comum à função, para discutir as funções e preencher o formulário.
- 3º passo - Fazer a redação do mapeamento dos cargos conforme dados coletados nos formulários;
- 4º passo - Reunião para avaliar a descrição e fazer as devidas alterações;
- 5º passo – Publicar / fazer um documento com a descrição, após realizar o (treinamento) e colocar as devidas alterações e normatizações inerentes a cada função laborativa. Colocando em Prática funcional a descrição. Realizar o mapeamento das funções da empresa em um fluxograma, fazendo a junção do que a empresa espera que cada colaborador com a função executada.

Quem

A direção da empresa (Proprietário coordenará e realizará, com assistência e a supervisão de um administrador especialista em administração

de pessoas).
Quando
Aos sábados pela manhã (08 horas).
Onde
<p>Opção 1 - Os trabalhos serão realizados nas dependências da Rowal Centro Automotivo (A empresa deverá montar uma sala de treinamento do pessoal);</p> <p>Opção 2 – Ambiente externo (Hotel ou Club).</p>

5.3. CAUSA: AUSÊNCIA DE POLÍTICAS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

5.3.1. Sugestão de Melhoria:

O Que
Desenvolver um programa continuado de treinamento e desenvolvimento, tendo ênfase no processo de sucessão familiar e aperfeiçoamento do capital humano.
Por que
<p>É necessário treinar e desenvolver positivamente todos os funcionários de modo a manter a empresa atualizada em conhecimento.</p> <p>Todo o conhecimento tácito da empresa estava engessado no patriarca da empresa, que possui dificuldade de transformar este conhecimento individual em conhecimento corporativa da empresa. O mesmo está apresentando dificuldades para transferir este conhecimento tácito e formar um possível sucessor, transformando os conhecimentos individuais em coletivo de uso da organização. Porque é fundamental para o processo de sucessão a tabulação, o mapeamento e a democratização do conhecimento corporativo com todos os seguimentos da empresa.</p>
Benefícios /Retorno
<p>Para a Empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formar um futuro sucessor através da transmissão do conhecimento corporativo; • Qualificar mão de obra técnica especializada, dentro da cultura organizacional da empresa; • Manter a equipe motivada e fidelizada à empresa.

Para a força de trabalho

- Formar um sucessor competente;
- Desenvolver capital humano qualificado com baixo custo de investimento;
- Transferência e compartilhamento do conhecimento técnico individual com o coletivo através da gestão do conhecimento;
- O colaborador manterá a sua empregabilidade.

Como

1º passo – Fazer um mapeamento de todo o conhecimento formal e informal individual agregado na empresa:

- a) Através de pesquisa com cada colaborador, pode ser aferido o conhecimento formal, através da solicitação para cada colaborador trazer uma cópia de certificados de cursos de formação realizados em sua vida profissional;
- b) Solicitar para cada colaborador relacionar em formulário específica a relação de cursos de formação, para o levantamento dos conhecimentos formais individuais;
- c) O conhecimento informal e a prática profissional de cada colaborador por ser levantado através de entrevistas por competências e habilidades com cada colaborador.

2º passo – Fazer o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas (desenvolvida na empresa).

- a) Análise Organizacional – verificar quais tipos de treinamento a organização necessita, em qual nível está enquadrado este treinamento e verificar se a empresa tem condição de realizar este treinamento em suas instalações e/ou em meio externo.

Será analisando todos os setores da organização antes de efetivar um programa de treinamento e desenvolvimento (O planejamento da empresa, forma

de contratação, potencial econômico-financeiro, produção, recursos humanos disponíveis, imagem da empresa perante os públicos interno e externo, o clima organizacional).

- b) Análise das tarefas a serem treinadas – O que treinar? Quais as competências a serem adquiridas no treinamento, quais os requisitos pessoais necessários para o desempenho eficaz da função a ser treinada.
- c) Análise dos Recursos Humanos – Identificação junto aos colaboradores os níveis de conhecimento, de habilidades e atitudes necessárias para efetuar a função a ser treinada (conforme a descrição de cargos).
- d) Análise da tarefa a ser treinada - identificar as atividades que compõem as tarefas a serem treinadas; As responsabilidades dos executantes das tarefas; identificar condições de trabalhos e riscos; elencar todos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para executar a função a ser treinada.

3º passo – Fazer o Planejamento do treinamento (o desenho do treinamento);

O diagnóstico de necessidades de treinamento pode ser levantado em todos os setores da empresa.

Após o diagnóstico de necessidades fazer um plano de ação indicando os treinamentos a serem realizados e o local do treinamento.

4º passo – Avaliação dos resultados do treinamento.

A avaliação dos resultados pode ser feita verificando se o funcionário melhorou seu desempenho.

7º Passo- registro do conhecimento:

- a) Deve ser registrado todo o treinamento na ficha funcional.
- b) Criar um sistema de informática que gerencie o treinamento;

A empresa que implanta um programa de treinamento e desenvolvimento deve sempre estar continuamente realizando o ciclo diagnóstico (levantamento de necessidades de treinamento), desenho do treinamento (planejamento), aplicação

do treinamento (colocar em prática o que foi planejado) e a avaliação do treinamento (médio e em longo prazo).

Quem

A direção da empresa (Proprietário coordenará e realizará, com assistência e a supervisão de um administrador especialista em administração de pessoas).

Quando

A partir do momento que a direção da empresa adotar as sugestões anteriores para as implantações de políticas de treinamento e desenvolvimento continuado na empresa (Planejamento estratégico, mapeamento de competências, etc.).

Onde

Opção 1 - Os trabalhos serão realizados nas dependências da Rowal Centro Automotivo (A empresa deverá montar uma sala de treinamento do pessoal);

Opção 2 – Ambiente externo (Hotel ou Club).

5.4. CAUSA: PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO INSATISFATÓRIO

5.4.1. Sugestão de melhoria:

O Que
Implantar um Processo de Recrutamento e Seleção adequado a realidade da Empresa.
Por que
<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades em efetivar contratações no segmento; • Necessidade de atrair e reter em seus quadros funcionais profissionais altamente qualificados e aperfeiçoados.
Benefícios /Retorno
Para a Empresa <ul style="list-style-type: none"> • Redução do turnover (rotatividade); • Redução de gastos com treinamento e integração de funcionários.
Como
<p>RECRUTAMENTO</p> <p>Realizar as seguintes ações:</p> <p>1º Passo – Definir a vaga e preencher o Formulário do anexo 06.</p> <p>2º Passo – Fazer uma Pesquisa de salários no mercado de trabalho para verificar a compatibilidades dos salários praticados na empresa. Pode ser realizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Associações de empresários que atuem no mesmo nicho laborativo. b) Através de jornais especializados; c) Através de empresas especializadas; d) Através de pesquisa de campo.

3º Passo – Rever e definir Políticas de salários e benefícios;

4º Passo – Definir métodos de recrutamento:

Recrutamento Interno: caso haja pessoas preparadas na empresa;

Recrutamento Externo: somente na ausência de pessoal interno na empresa.

5º passo - Divulgação das vagas:

- a) Via cartaz; através de placa na empresa.
- b) Agência do Trabalhador;
- c) Anúncio de rádio;
- d) Placa;
- e) Empresa terceirizada; (agência de colocação de pessoas).

6º passo - Montar na empresa um banco de currículos, com objetivo de manter o banco de currículo atualizado e operacional pode manter a placa constantemente com a solicitação das vagas, quando necessitar terá contato com perfis já pré-recrutados para fazer o processo de seleção e marcar entrevista.

SELEÇÃO

O processo de seleção será realizado tendo as diretrizes do formulário de solicitação da vaga em anexo. com os seguintes passos:

1º passo – Definir a quantidade mínima de selecionados para dar início ao processo de seleção.

2º passo – Consultar o banco de currículos os possíveis candidatos a vagas;

3º passo – descrever os critérios de avaliação do candidato.

4º passo – Montar uma ficha de avaliação do candidato conforme o perfil da vaga.

- a) Entrevista;

- b) Teste escrito;
- c) Teste prático;
- d) Análise da experiência.

5º passo – Após a seleção do candidato será informado o solicitante da vaga (aquele que preencheu o formulário de recrutamento e seleção);

6º passo – solicitação de documentação para o registro;

7º passo – Exame de saúde.

8º passo – Período de experiência (30 dias / 60 dias / 90 dias).

- a) Integração do novo colaborador - o colaborador será sociabilizado com todos os setores da empresa;
- b) Treinamento para fazer a função – O colaborador será treinado por um funcionário experiente para exercer a função contratada;
- c) Avaliação com feedback - A cada 15 dias, durante o período da experiência, a gerência fará uma avaliação do funcionário contratado, passando o feedback ao colaborador, identificando se o mesmo está respondendo às expectativas da empresa.

Quem

A direção da empresa (Proprietário coordenará e realizará, com assistência e a supervisão de um administrador especialista em administração de pessoas).

Quando

Implantação imediata após aprovação da direção da empresa.

Onde

Opção 1 - Os trabalhos serão realizados nas dependências da Rowal Centro Automotivo (A empresa deverá montar uma sala de treinamento do pessoal);

5.5. CAUSA: AUSÊNCIA DE UM PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

5.5.1. Sugestão de Melhoria:

O Que
Desenvolver um Plano para o Processo de Sucessão
Por que
<ul style="list-style-type: none"> • Não tem um plano de continuidade da empresa;
Benefícios / Retorno
<p>Para a Empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantia da sustentabilidade da empresas; • Formação de capital humano; • Crescimento da empresa; • Organização funcional da empresa.
Como
<p>1º passo – Fazer uma reunião com todos os possíveis sucessores e informar sobre o processo de planejamento sucessório em longo prazo, nesta reunião deve se esclarecer alguns pontos:</p> <p>a) Identificar os objetivos de cada possível sucessor (membro da família), para a empresa no futuro. (conhecer a vontade dos envolvidos).</p> <p>b) Fazer a separação dos papéis sociais na relação entre Empresa e família;</p> <p>2º passo – Fazer a organização do trabalho da empresa, relacionar todas as funções, tarefas e atividades realizadas por cada colaborador na empresa.</p> <p>3º passo – Nortear o processo de decisão da empresa.</p> <p>4º passo – Fazer um planejamento estratégico da empresa com ênfase no processo de sucessão. Este planejamento deve ser construído com a participação de todos os possíveis sucessores, contendo pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades.</p> <p>5º passo - Confeccionar um cronograma para registrar as etapas do planejamento sucessório e a cada seis meses será avaliado o processo e feitas as devidas alterações no planejamento sucessório da empresa.</p> <p>Este planejamento sucessório de construção coletiva deve ter as seguintes</p>

ferramentas para operacionalizadas para se efetivar o processo de sucessão a construção de um sucessor:

6º passo – Aplicar as ferramentas do processo de sucessão:

Aprender fazendo;

O possível sucessor deverá ter o conhecimento total da empresa (processos rotinas e cultura), deverá ter uma vivência mínima de dois anos na empresa. Antes de assumir a organização da empresa. Neste período de dois anos antes de assumir a direção da empresa o sucessor será acompanhado pelo patriarca da empresa, que gradativamente irá passar (delegar) responsabilidades. Para o sucessor aprender fazendo.

Aprender na área operacional;

O possível sucessor deve ter o conhecimento operacional da empresa, é desejável que o mesmo possua conhecimento em mecânica de automóveis, estagie em cada setor operacional da empresa.

Rodízios de funções

Como objetivo de ampliar uma visão holística para o futuro sucessor e formar capital humano o planejamento estratégico da sucessão deverá prever o rodízios de funções na empresa, desde as atividades mais simples as mais complexas.

Ter experiências em outras empresas do setor

É interessante para o sucesso do processo de sucessão da empresa que o possível sucessor tenha experiências em outras empresas do ramo, com o objetivo de usar as experiências em outras companhias menores ou maiores, como degraus no sucesso na empresa familiar, facilitará o possível sucessor ter uma visão de mercado, além de verificar na prática da relação entre empregador e empregado, no período de no mínimo seis meses e no máximo um ano.

Durante este período de estágio o futuro sucessor deverá apresentar um relatório de avaliação das diferenças entre a empresa familiar, e a empresa profissional destacando possíveis melhorias a serem implantadas na empresa.

Alargamento da influência interna;

O possível sucessor deverá fazer o alargamento da influência interna gradativamente assumindo posições e responsabilidades ganhando o respeito e confiança dos demais colaboradores. O alargamento de influência interna pode ser realizado nos mais diversos setores da empresa até assumir a direção da empresa.

Formação universitária continua:

O possível sucessor preferencialmente deverá ter formação universitária continua e gostar de buscar o conhecimento e aprender continuamente.

Cursos integração com os órgãos públicos;

O aspirante a sucessor da empresa deverá realizar cursos nos mais diversos órgãos públicos com objetivo de alargamento do conhecimento técnico nos mais diversos segmentos de interesse da empresa. Exemplo cursos de administração de caixa; gestão de recursos humanos; Processos de licitação em órgãos públicos, Aperfeiçoamento mecânico etc.

Política do agente multiplicador.

O planejamento sucessório deverá conter a política de agente multiplicador onde cada colaborador que for ou não agraciado em fazer um curso de aperfeiçoamento, seminário, etc., deverá produzir um resumo do curso e passar o aprendido para os demais colaboradores, se houver material deverá disponibilizar uma cópia para ficar disponível na empresa.

Viabilizar Plano de negócio para abrir uma matriz

O planejamento sucessório poderá contemplar de um plano de ação para abertura de uma filial da empresa, disponibilizando a oportunidade do possível sucessor assumir a direção da filial. Antes de assumir a direção da empresa. (como campo de formação para o sucessor), poderá ser uma oficina diferenciada com um cardápio diferenciado de produtos com objetivo de atender o público feminino (já que um dos possíveis sucessores pode ser uma filha).

Quem
A direção da empresa (Proprietário coordenará e realizará, com assistência e a supervisão de um administrador especialista em administração de pessoas).
Quando
Imediatamente após a aprovação da direção da empresa e da contratação de um especialista em administração de pessoas para gerenciar o processo de sucessão.
Onde
Opção 1 - Os trabalhos serão realizados nas dependências da Rowal Centro Automotivo (A empresa deverá montar uma sala de treinamento do pessoal); Opção 2 – Ambiente externo (Hotel ou Club).

Além de todos os passos dados para se fazer a sucessão relatadas acima, é necessário que sucessor construa as seguintes competências e habilidades técnicas para assumir a direção da empresa conforme a relação abaixo:

- Planejar;
- Organizar;
- Controlar e assessorar as diversas áreas da empresa;
- Desenvolver programas e projetos;
- Elaborar planejamento organizacional;
- Aperfeiçoar estudos de racionalização;
- Controlar o desempenho organizacional.
- Preparar relatórios, planilhas, informações e pareceres técnicos para expedientes;
- Participar e formatar programa de treinamento, quando convocado.
- Fazer a gestão do conhecimento da empresa;
- Executar tarefas pertinentes à área de atuação, utilizando-se de equipamentos e programas de informática.

Competências pessoais desejáveis ao sucessor

Qualidade esperada do sucessor	Descrição
Iniciativa	Qualidade de quem concebe e executa espontaneamente.
Liderança	Saber liderar, motivar e representar o grupo.
Capacidade de síntese	Ter uma visão holística da empresa, ou seja, efetuar a operação mental dos projetos da empresa em suas diversas etapas e fases.
Capacidade de negociação	Buscar sempre a melhor opção para a empresa através da negociação, com o público interno e externo.
Raciocínio lógico	Ser coerente, racional, durante o processo de tomada de decisão.
Visão crítica	Ter uma visão analítica de toda a empresa, verificando continuamente o que pode ser aperfeiçoado.
Capacidade de comunicação	Facilidade de transmitir a mensagem oral ou escrita ao receptor seja ao público interno ou externo da empresa.
Capacidade de análise	Durante a tomada de decisão fracionar o problema, decompor do todo, verificar as variáveis em todas as posições possíveis, antes da tomada de decisão final.
Administrar conflitos	Tratar com empatia, saber ouvir as partes envolvidas no conflito, buscar a melhor solução para todas as partes.
Trabalhar em equipe	Manter os colaboradores motivados, focado em uma meta comum.

6. CONCLUSÃO

Durante a realização deste trabalho foi possível colocar em prática os conhecimentos acadêmicos adquiridos no curso de especialização de pessoas, e mais uma vez ver como é maravilhoso e surpreendente trabalhar com pessoas, treinar e formar pessoas no ambiente corporativo tendo ênfase o processo de sucessão familiar, onde tem inúmeras variáveis que envolvem a “passagem do bastão”.

Tendo a oportunidade de fazer um diagnóstico e propor ações de melhoria da Empresa.

O processo de sucessão não é uma ciência exata, não existe uma receita pronta ideal aplicável a qualquer realidade. Para efetivá-lo deve ser construído dia a dia pela direção da empresa a partir do exato o momento que se formata um plano de ação para a fundação de uma nova empresa (levando em conta todos os fatores internos e externos já supracitados neste trabalho de organização da empresa para a ordenação do processo de sucessão familiar), que será finalizando com a posse do futuro sucessor.

A direção da empresa tem o maior e mais árduo papel de saber qual é à hora de operacionalizar o processo sucessão, fazendo a separação dos papéis sociais (de gestor/ chefe de família) e construir uma identidade corporativa da empresa dando ênfase à sucessão.

Espera-se que este trabalho técnico/prático possa contribuir com o início da formatação de um processo de sucessão familiar bem sucedido, que enfatizado pela saúde da empresa, mantendo a sua sustentabilidade contínua do negócio. durante a “passagem do bastão”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2 ed. São Paulo: Nobel 1991.p. 179.

BULGACOV, S.; SOUZA, Q.R.; PHOHMANN, J.I.P.;COSER,C. e BARANIUK, J. **Administração Estratégica: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**; o papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio Janeiro; Elsevier 2010. p. 579.

COHN, Mike. **Passando a tocha**; Como conduzir e resolver os problemas de sucessão familiar: tradução Marisa do Nascimento Para; Revisão técnica Heitor José Pereira. São Paulo; Makron, Mcgraw-hill, 1991. p.255.

DOSSIÊ Empresas Familiares. *HSM Management*. **O Desafio da Continuidade**. N. 41. Nov/Dez. 2003. p.83-121.

ENTSCHEV, Bernt. Sucessão Familiar. **Gazeta do Povo**. Curitiba, 25 set. 2002. Coluna Debert, p.5.

GERSICK, Kelin E. & DAVIS, John A. & Hampton,Marion Mccollon. & LANSBERG, Ivan. **De Geração para geração**; ciclos de vida das empresas familiares; Harvard Business school Press. São Paulo: Ed. Negócio. 1997. p. 380.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**; Enfoque nos Papéis Profissionais; 1 Ed. – 9.reimpr. São Paulo; Atlas 2009. p. 307.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998. p.139.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos**; do operacional ao estratégico. 8 ed. São Paulo; Futura, 2000.

7.1. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

GARCIA, Volnei Pereira: **Desenvolvimento das Empresas Familiares**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GIGLOOTI, F. **Administração, Organização e Conceitos**. Campinas: LZN, 2004.

GIRARDI, D. **Da Seção de Pessoal à Gestão Estratégica de Pessoas: Consultoria Interna de Recursos Humanos**. Florianópolis: Pandin, 2008.

GORGATI, Vlamir. **Os Determinantes da Estrutura de Capital de Empresas Familiares Brasileiras**, Durante o Processo Sucessório. São Paulo, 2000.

LANSBERG, Ivan. **Succeeding generations: Realizing The Dream of families in. Business**. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

MARTINS, Ives Gandra da Silva, MENEZES, Paulo Lucena de & BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras: Perfil e Perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar: como fortalecer empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEFFER, Ângela Beatriz Busato. **Sucessão em Empresas Familiares: Dificuldades e Ações Preventivas**. Tese de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 1993.

SILVEIRA, Karina e BIEHL, Kátia. **Análise das Ações no Processo Sucessório das Empresas Familiares**. Tese de Mestrado. Universidade do Vale do Rio dos Sinos/ RS, 2001.

STONER, J.A.F; FREEMAN, R.E. **Administração**. 5 ed. Rio Janeiro: Prentice Hall, 1995.

VIDIGAL, Antônio Carlos. **Viva a Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

www.centroautomotivowal.com.br

www.gazetadopovo.com.br

www.ibge.com.br

www.pt.wikipedia.org.

www.revistapegn.globo.com/

www.sebraepr.com.br

ANEXO 01 – FOLDER DE DIVULGAÇÃO I



- Mecânica • Freios
- Suspensão e Direção
- Elétrica • Injeção Eletrônica
- Alarmes • Som Automotivo
- Travas e Vidros Elétricos
- Higienização de Ar-Condicionado
- Acessórios • Películas

3262.6463
3016.6463

2ª a 6ª Feira das 8h às 12h e 13h30 às 18h.
www.rowalautomecanica.com.br
e-mail: rowalautomecanica@hotmail.com
R. Atílio Bório, 1531-A - Hugo Lange

ANEXO 2 – FOLDER DE DIVULGAÇÃO DE CAMPANHA DE FÉRIAS

SUA RODA VAI PULAR CARNAVAL?



**NÃO ARRISQUE!
REVISE SEU CARRO NA ROWAL.**

Carga de Gás do Ar Condicionado apenas R\$ 55,00	Óleo Semi-sintético 10w40 Mobil Flex a litro R\$ 14,50	Higienização interna do Ar-Condicionado com spray R\$ 43,00	Geometria e Balanceamento apenas R\$ 46,00
--	--	---	--

Checklist Gratuito
Inspeção dos itens de segurança

Sinalização | Freios | Pneus e Rodas
Motor e Climatização | Caixa de Câmbio
Embreagem | Sistema de Carga e Partida
Direção | Suspensão | Escapamento

ROWAL
CENTRO AUTOMOTIVO

Rua Atilio Bório, 1531 | Alto da XV | 3262-6463

Postagem de divulgação em 06/04/2019

ANENO 3 - FIGURA – SOBREPOSIÇÃO DE SISTEMAS

FINALIDADES DA FAMÍLIA	FINALIDADE DA EMPRESA
<p><i>Tomada de decisão</i> O pai é revestido de autoridade.</p>	<p><i>Tomada de decisão</i> O presidente ou diretor executivo da empresa (pode ser diferente do indivíduo que decide na família).</p>
<p><i>Participação</i> O nascimento impede política racional de contratação;</p>	<p><i>Participação</i> Contrata os participantes com base em competência experiência.</p>
<p><i>Dinheiro</i> Os participantes recebem bonificações baseadas nas “necessidades”.</p>	<p><i>Dinheiro</i> Os participantes recebem renda e benefícios com base no desempenho e na habilidade necessários.</p>
<p><i>Treinamento</i> Dá oportunidades de aprendizado destinadas a satisfazer às necessidades individuais.</p>	<p><i>Treinamento</i> Dá oportunidades de aprendizado destinadas a satisfazer às necessidades da empresa.</p>
<p><i>Exame</i> Considera os participantes com “fins” e não como “meios”. Estimula o desenvolvimento e a participação.</p>	<p><i>Exame</i> Considera os participantes como “meios e não como “fins”, estimulam o desenvolvimento com a finalidade organizacional.</p>
<p><i>Reconhecimento</i> Sem diferenciação entre os participantes.</p>	<p><i>Reconhecimento</i> Reconhece e recompensa realizadores de alto desempenho.</p>

FONTE: ADAPTADO DO LIVRO PASSANDO A TOCHA; COMO RESOLVER OS PROBLEMAS DE SUCESSÃO FAMILIAR – COHN (1991, P.21).

ANEXO 4 - FORMULÁRIO PARA FAZER A DESCRIÇÃO DE CARGOS

FORMULÁRIO PARA FAZER A ANÁLISE E DESCRIÇÃO DE CARGOS			
Nome			
Cargo		Departamento	
Descrição sumária – Escreva como suas palavras o título de tudo o que você faz:			
Qualificação profissional: relacione os conhecimentos que você utiliza em seu trabalho:			
Equipamentos: relacione as máquinas e equipamentos (computador, elevador, torno, etc.) que você opera como parte do seu trabalho:			
Responsabilidade: relacione todas as suas responsabilidades em ordem decrescente de importância e a porcentagem de tempo que você se dedica por mês:			

Contatos: liste os contatos com outros departamentos ou empresas. Defina os deveres e responsabilidades envolvidos nesses contatos internos e externos:

Supervisão exercida: seu cargo tem responsabilidade por supervisão?

() sim () não - Se a resposta for sim, relacione os cargos abaixo sob sua supervisão direta:

Supervisão recebida: Qual a frequência da supervisão que você recebe do seu superior?

Condições de trabalho: descreva as condições sob as quais você trabalha, como ruídos, temperaturas quentes ou frias, trabalho externo, condições desagradáveis:

Decisões:

Requisitos exigidos pelo cargo: (indique os requisitos mínimos necessários ao cargo)

Informações adicionais:

ANEXO 5 - FORMULÁRIO PARA REALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Missão:

Objetivos:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Metas:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Valores

- _____
- _____
- _____
- _____

Pontos Fortes

[illegible]

Pontos fracos

[illegible]

Análise de Cenário externo:**Economia:**

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Política / legal:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Social:

- _____
- _____
- _____
- _____

Cultura:

- _____
- _____
- _____
- _____

Tecnologia:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

Físico:

- _____
- _____
- _____

Análise de ambiente competitivo	
Competidores:	
<ul style="list-style-type: none">••••••••••••••••	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Diferenciação de prestação de serviços:	
<ul style="list-style-type: none">•••••••••••••••••	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Qualidade dos concorrentes:	
<ul style="list-style-type: none">••••	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Consumidores:	
<ul style="list-style-type: none">•••••	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Funcionários:

- [illegible]

Fornecedores:

- [illegible]

Acionistas:

- [illegible]

Estratégia em curto prazo (próximos 6 meses)

[illegible][illegible]

Estratégia em médio prazo (próximos 24 meses)

[illegible]

Estratégia em curto logo prazo (próximos 60 meses)

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

ANEXO 6

FORMULÁRIO DE REQUISIÇÃO DE SELEÇÃO E RECRUTAMENTO

Solicitante da vaga / Chefe imediato		Nome:
Setor		Assinatura / carimbo:
Data da solicitação		
Data da efetivação		

1. Perfil / cargo:
2. Nº de Vagas:
3. Horário de trabalho
3. Qualificação Educacional:
4. Experiência Profissional:

5. Atividades:**6. Produtos/Resultados esperados:****7. Local de Trabalho:**

8. Duração do Contrato:**9. OBSERVAÇÃO**